

For New Technology Network



2013年3月期

第2四半期 決算説明会

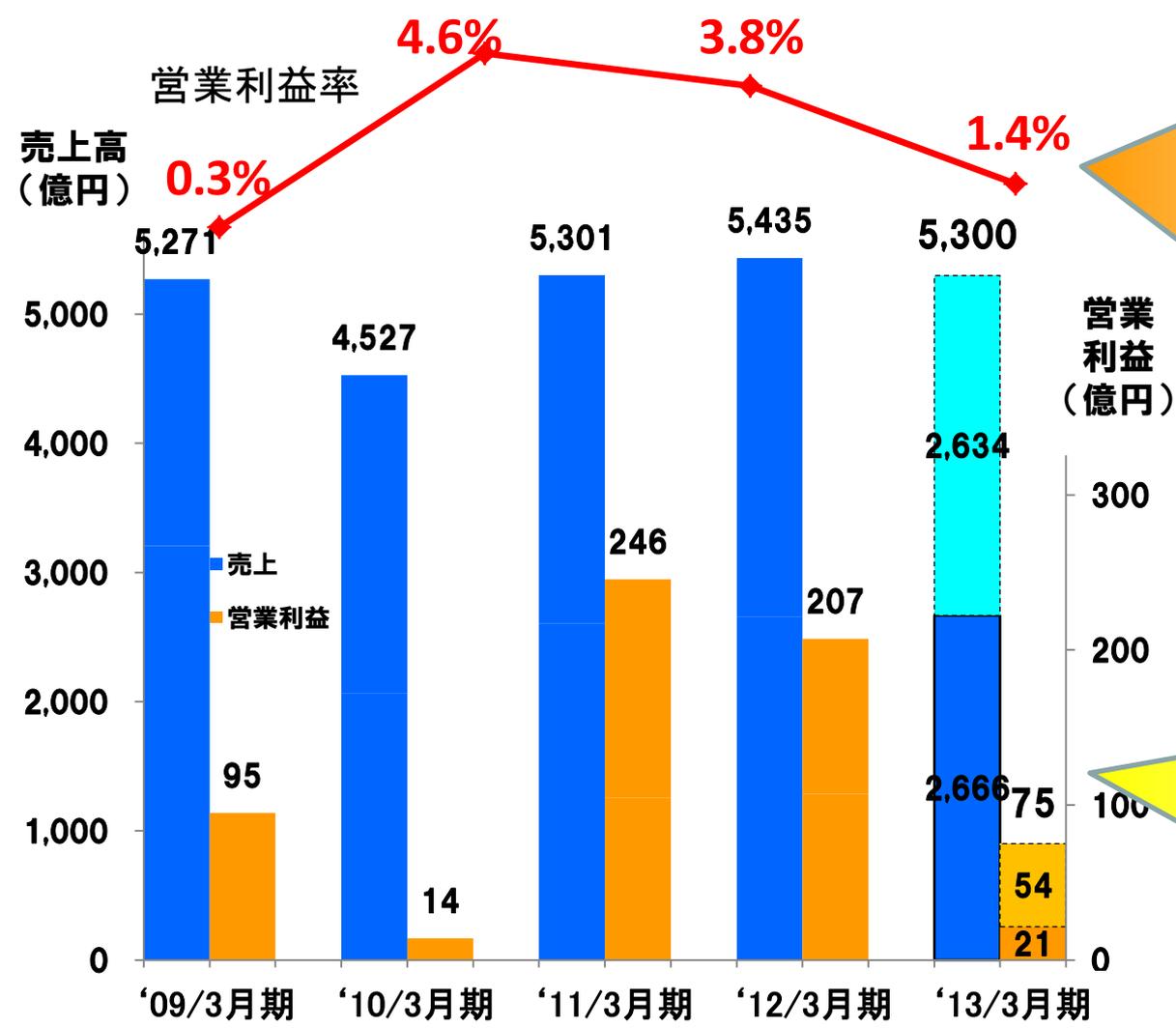
2012年11月8日

NTN株式会社

- I. 2013年3月期の概況
- II. 「緊急対策」と「構造改革」
- III. 2013年3月期
第2四半期決算と通期見通し
- IV. 質疑応答

- 本資料、プレゼンテーションおよび引き続き行われる質疑応答の際の回答には、将来の業績見通し、事業戦略が含まれており、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいております。
- これらの将来的予測に基づく記載や発言は将来の実績を保証するものではなく、実際の結果が製品に対する需要変動、為替変動、金利変動などの様々な要素により、業績見通しとは異なる結果となりうることをご承知おき下さい。

I. 2013年3月期の概況



通期見通し

売上高	6,000億円 ↓ 5,300億円
営業利益	270億円 ↓ 75億円
配当	中間:0円 年間:0円

・「緊急対策」を実施

上期実績

売上高	2,666億円
営業利益	21億円

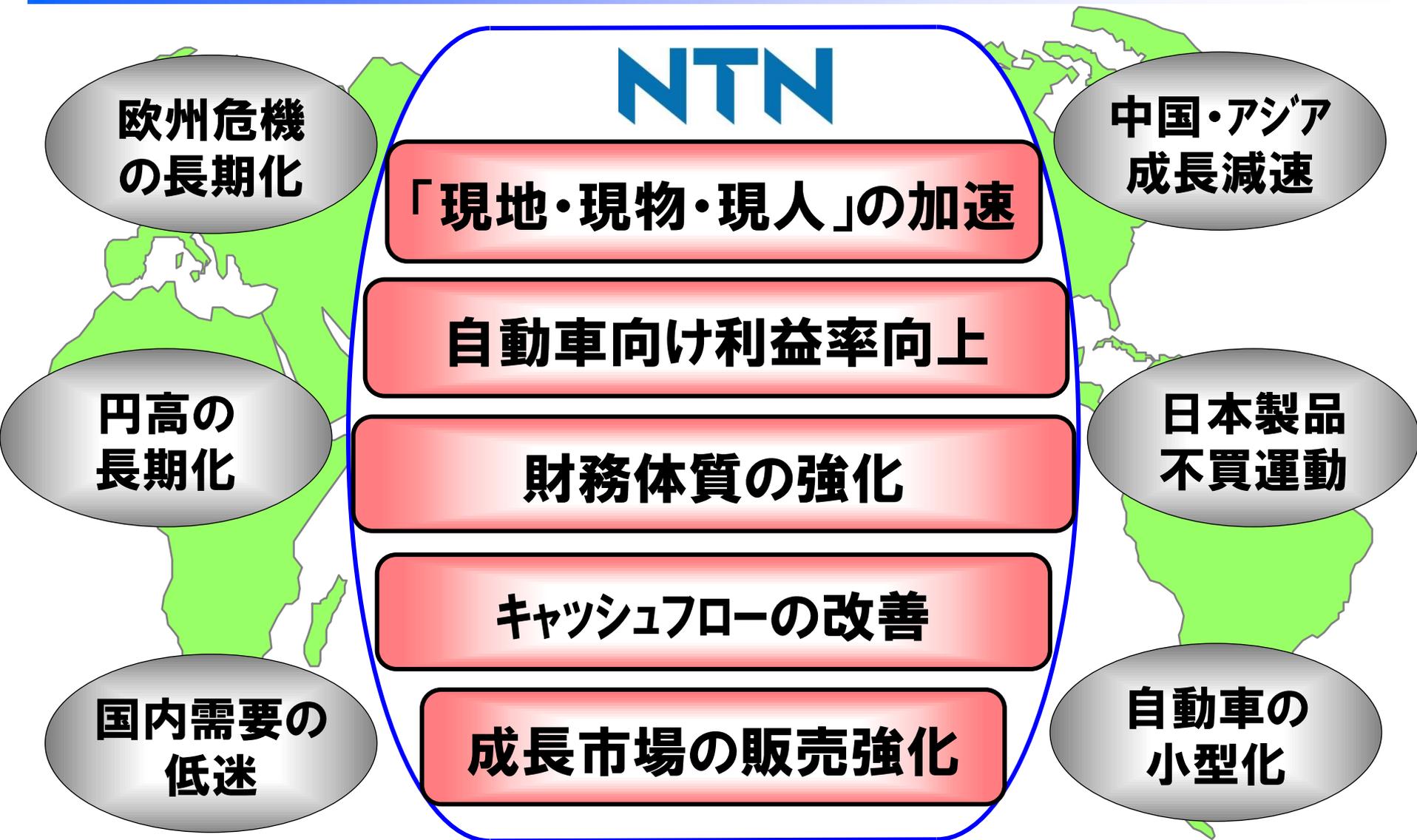
- ・世界各地の需要減少
- ・米国の一時費用の発生

II. 「緊急対策」と「構造改革」

2012年11月8日

NTN株式会社

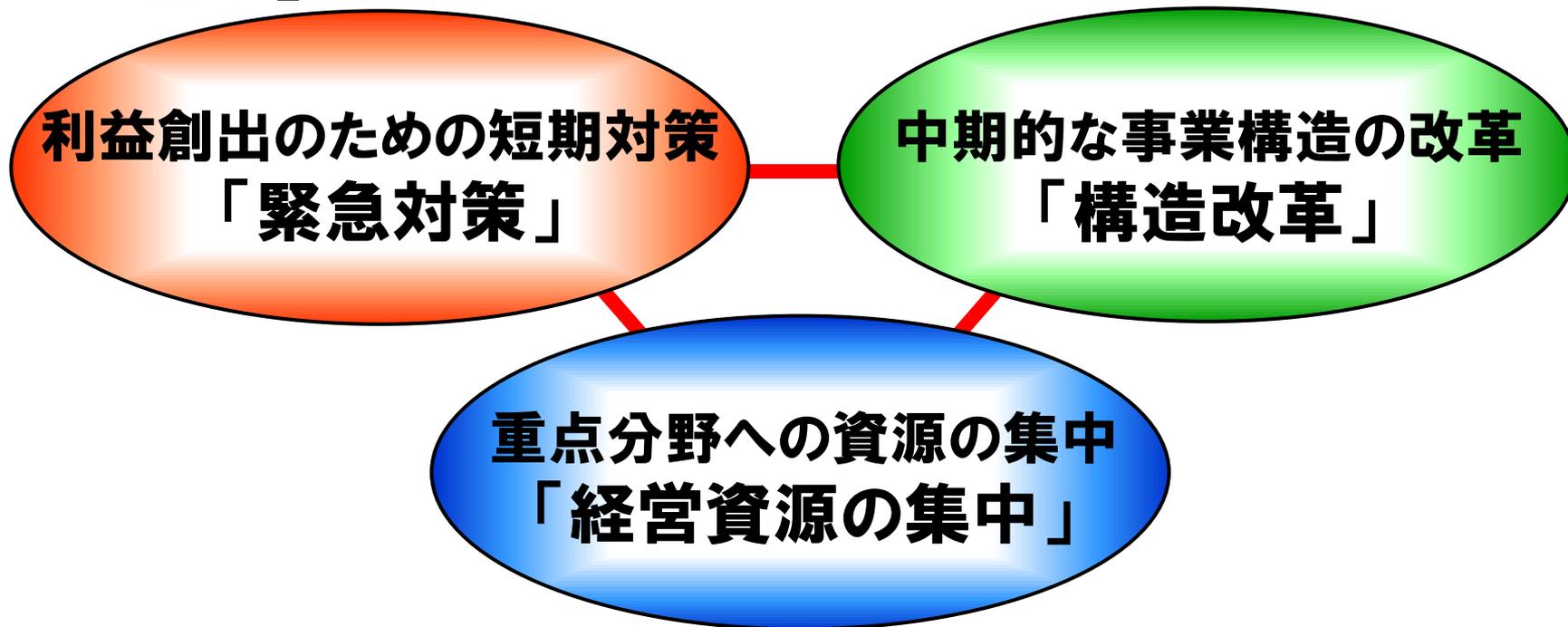
外部環境の変化と経営課題



【基本方針】

厳しい経営環境下でも利益を創出する企業体質への変革

【主な施策】

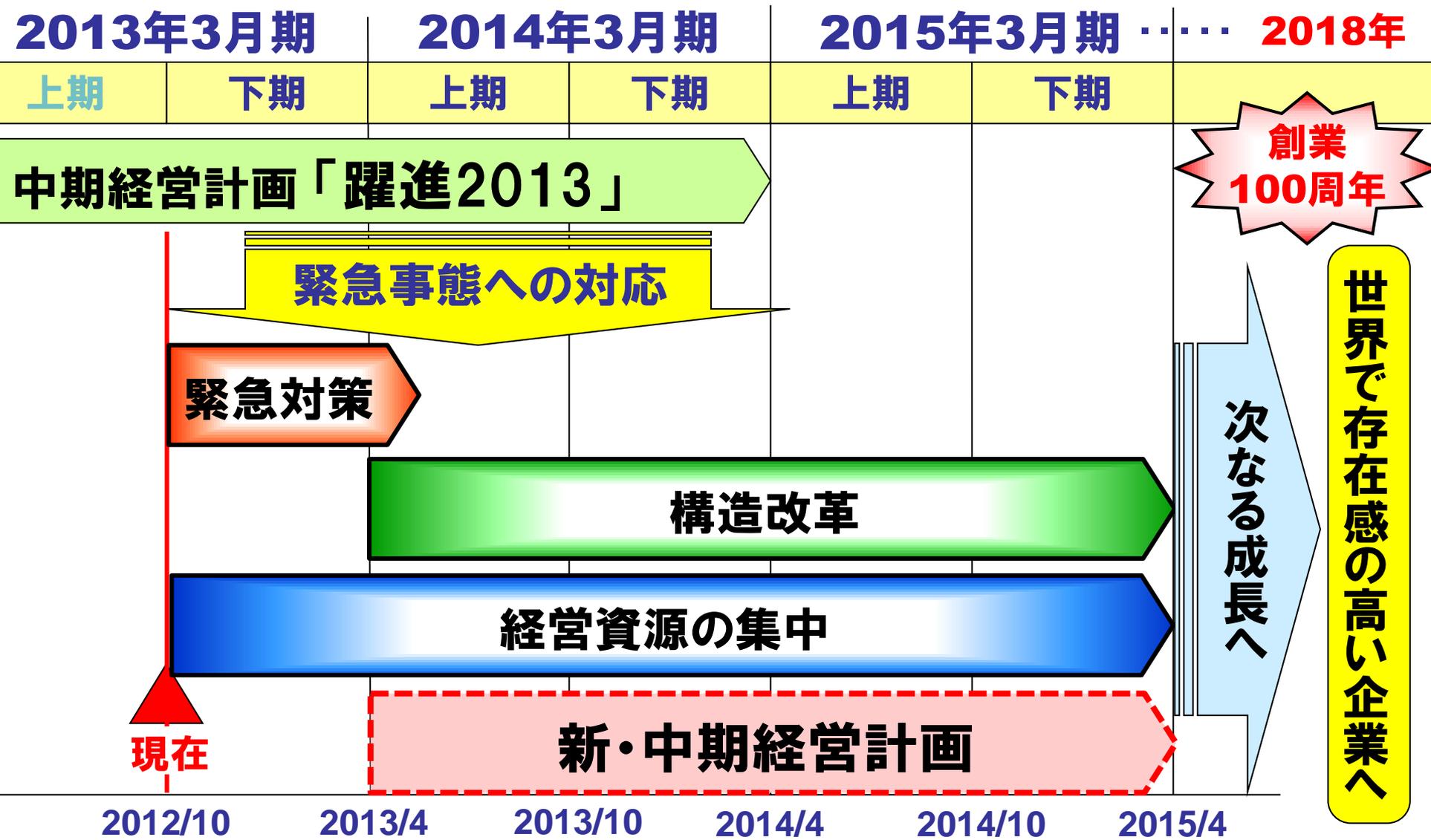


利益を創出する企業体質への変革

【期間】2013年3月期～2015年3月期までの2年半

緊急対策	構造改革
<ul style="list-style-type: none">(1) 設備投資の抑制(2) 棚卸資産の削減(3) 資産の廃棄・売却(4) 人件費の削減(5) 固定費の削減	<ul style="list-style-type: none">(1) 生産体制の再編成(2) 人件費構造改革(3) 組織の改革(4) 一部事業の撤退(5) 物流業務の改革
経営資源の集中	
<ul style="list-style-type: none">(1) 産業機械・補修向け 販売比率の拡大(2) 自動車向け利益率向上	<ul style="list-style-type: none">(3) 自前主義からの脱却(4) 現地(最適地)調達拡大

中期経営計画「躍進2013」の見直し



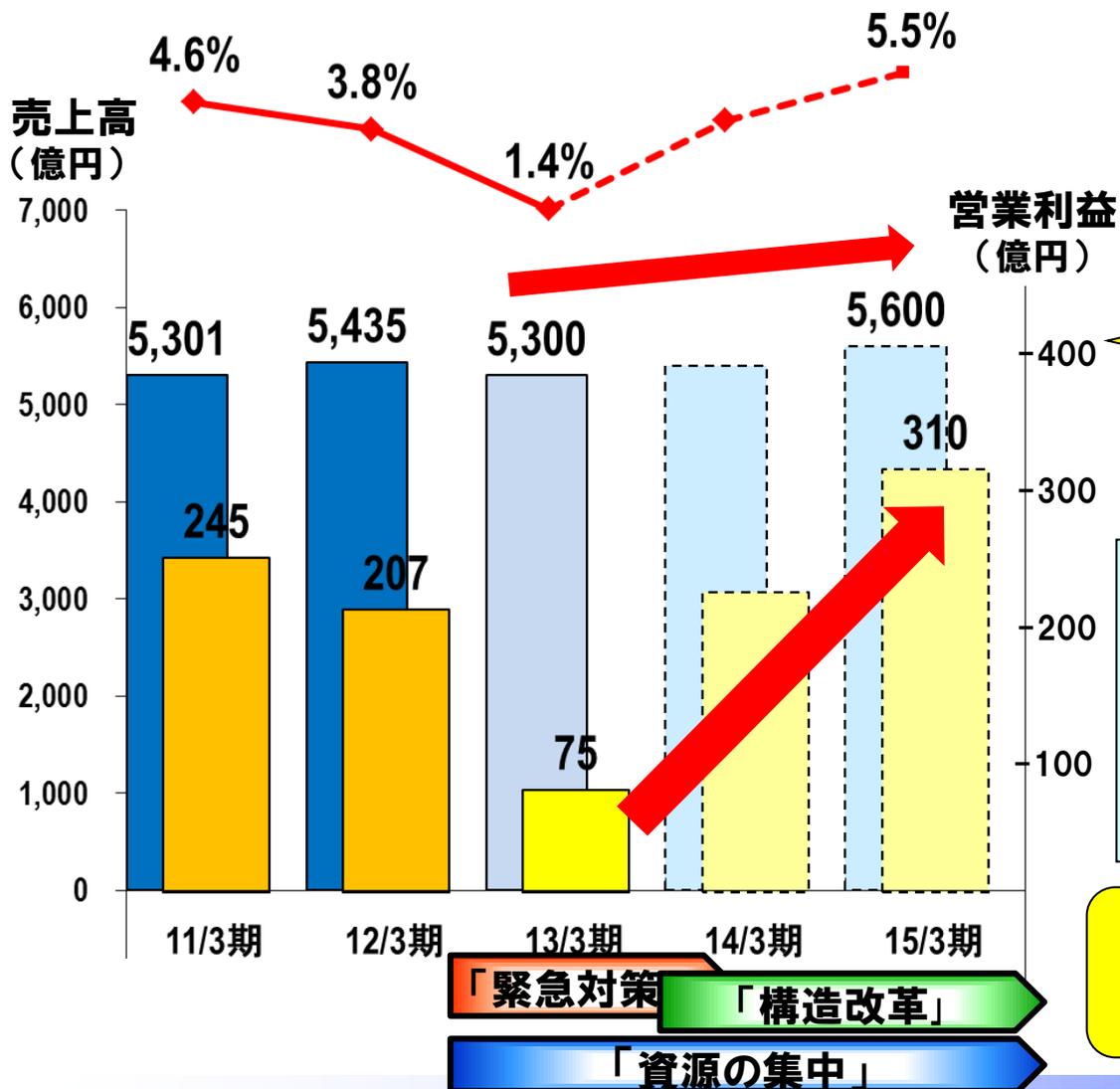
現在

各施策の利益に対する効果

施策		13/3期 下期	14/3期～ 15/3期	2年半の 合計
緊急対策	人件費対策	20億円	40億円	60億円
	固定費対策	35億円	75億円	110億円
構造改革		—	110億円	110億円
経営資源の集中		—	200億円	200億円
合計		55億円	425億円	480億円

(注) 生産再編成や事業の撤退など、現時点で具体化していないものは含まず

中期(今後2年半)の目標



13年3月期見通し

売上高: 5,300億円

営業利益: 75億円

利益率向上
財務体質強化

15年3月期見通し (13/3期比)

売上高: 5,600億円 (+5.6%)

営業利益: 310億円 (約4倍)

(2012年10月末時点の見通し)

売上高の伸びは小さいが、
利益率を大幅に向上

「緊急対策」の主な施策（1）

（1）設備投資の抑制

- 新規投資を減価償却費の範囲内に
- 既存工場、既存設備の有効活用
- 現地の安価な設備の活用強化

（2）棚卸資産の削減

- 北米対策や販売急減による増加分の平準化
- 需要変動と生産計画のタイムリーな連動
- 部品や仕掛品の発注方式の見直し

（3）資産の廃棄・売却

- 遊休建屋、設備の廃棄・減損
- 保有有価証券、土地など

（生産再編成や事業撤退による影響は現在検討中）

「緊急対策」の主な施策（2）

（4）人件費の削減

- 役員の給与カット、賞与ゼロ（実施済み）
- 管理職の賞与カット（実施済み）
- 管理職・一般職の給与カット
- 諸手当の見直し など

（5）固定費の削減

- 技術・研究部門の経費
- 本社・営業部門の経費
- 製造固定費
- 管理販売費 など

（1）生産体制の再編成

①日本国内:

「子会社工場」の活用促進による「NTN本体工場」の改革

- 「子会社工場」による「分社化」、「近代化」、「リスク分散」体制確立
- 「NTN本体工場」のスリム化

②グローバル:

部品製造も含め、コストメリットを最大化する「最適地生産」へ

- 日本からの輸出分を海外工場へ移設（為替リスク回避、コスト低減）
- 中国など海外工場から日本への輸入増加
- 再編成の結果、一部拠点は閉鎖

（具体的な再編計画は現在検討中）

(2) 人件費構造改革

① 日本国内:

市場の成長が期待できない**日本国内の人件費削減**

- 正規社員の削減(早期退職制度など)
- 非正規契約社員の雇い止め
- 退職者不補充 など

② グローバル:

「現地・現物・現人」を支える人事構造へのシフト

- グローバル人材、ローカル人材の育成
- 現地人マネジャーの新規採用の拡大
- 若手社員が働きやすい労働条件への改定

「構造改革」の主な施策（3）

（3）組織の改革

収益や資産管理の一元化など、**事業本部の機能強化**

- 本社機能を事業本部へ移管し、スピードある施策の実行

（4）一部事業の撤退

不採算商品の撤退を見極めた事業の再編

- 精密機器商品の一部の撤退

（具体的な撤退計画は現在検討中）

（5）物流業務の改革

- 物流子会社設立による国内物流コスト削減

（1）産業機械・補修向け販売比率の拡大

①産業機械向け:

市場の成長が期待できる**アジア地域の販売拡大**に集中

- 組織体制の強化
- アセアン地域、インド、中国などで地場メーカー向け販売を強化
- 航空機や高速鉄道向けは、世界各地で受注拡大

②補修・市販向け:

設備補修案件及び**自動車用補修部品**（オートパーツ）に集中

- 専用工場、専用ラインの設置
- グローバル・サプライチェーンの強化
- 欧州でシェアが高いオートパーツ事業の他地域への展開

「経営資源の集中」の主な施策(2)

(2) 自動車向け利益率向上

自動車向け事業の**営業利益拡大**へ集中

- コスト構造の改善、現地生産、現地調達の加速
- 高付加価値「モジュール商品・システム商品」の開発体制を強化

(3) 自前主義からの脱却

前工程の「**自前主義**」から「**外部調達**」へ

- 協力メーカーとのパートナーシップにより、現地で前工程品を調達
- 現地加工メーカーの活用拡大

(4) 現地(最適地)調達拡大

安価で高品質な**現地鋼材**の活用

- FTAを活用した他地域からの鋼材調達
- 日本での輸入鋼材の活用拡大

主な目標経営指標

	12年3月期 (実績)	13年3月期 (見通し)	15年3月期 (現時点の予定)
売上高(億円)	5,435	5,300	5,600
営業利益(億円)	207	75	310
営業利益率	3.8%	1.4%	5.5%
経常利益(億円)	187	5	260
棚卸資産(億円)	1,551	1,480	1,350
棚卸資産回転率	3.5回	3.6回	4.1回
設備投資(億円)	544	400	200

(注) 上記数値は、2012年10月末時点の見通し

Ⅲ. 2013年3月期 第2四半期決算と通期見通し

2012年11月8日

NTN株式会社

- ★2013年3月期 第2四半期決算のポイント
- ★2013年3月期下期 緊急対策・構造改革費用
- 1. 連結損益
- 2. 地域別売上高
- 3. 事業形態別売上高・営業利益
- 4. 事業形態別業績（四半期推移）
- 5. 営業利益増減
- 6. 所在地別 売上高・営業利益
 - (1) 日本・米州
 - (2) 欧州・アジア他
- 7. 棚卸資産
- 8. 有利子負債
- 9. 設備投資・減価償却費
- 10. キャッシュ・フロー

2013年3月期 上期実績

◇売上高は、**2,666億円**と前年同期比**0.2%増加**

(為替の影響を除くと**3.8%増加**)

- ・自動車向けは、前年同期比**6.9%増加**(同**10.6%増加**)
- ・産業機械向けは、前年同期比**12.9%減少**(同**10.3%減少**)
- ・補修・市販向けは、前年同期比**7.7%減少**(同**3.2%減少**)

◇営業利益は、米国での一時費用もあり**21億円**と

前年同期比**80.0%減少**(同**58.0%減少**)

◇当期純利益は、特別損失もあり**17億円**の損失

2013年3月期 通期の見通し

◇下期の為替レートを1US\$ = **78円**(前回**80円**)、1EURO = **102円**(同**105円**)に変更

◇売上高は、前回公表の**6,000億円**から**5,300億円**へ修正

営業利益は、前回公表の**270億円**から**75億円**へ修正

2013年3月期下期緊急対策・構造改革費用

2013年3月期下期 緊急対策

◇欧州経済不安や中国経済の減速を受け、緊急対策を実施

- ・設備投資削減 100億円（増産投資の縮小・延期）
- ・固定費削減 35億円（製造固定費、本社経費等）
- ・人件費対策 20億円（給与カット、賞与カット等）

2013年3月期下期 構造改革費用

◇国内の規模減を背景に、構造改革費用100億円を織込み

- ・不要設備廃棄・減損損失
- ・早期退職一時費用

1. 連結損益

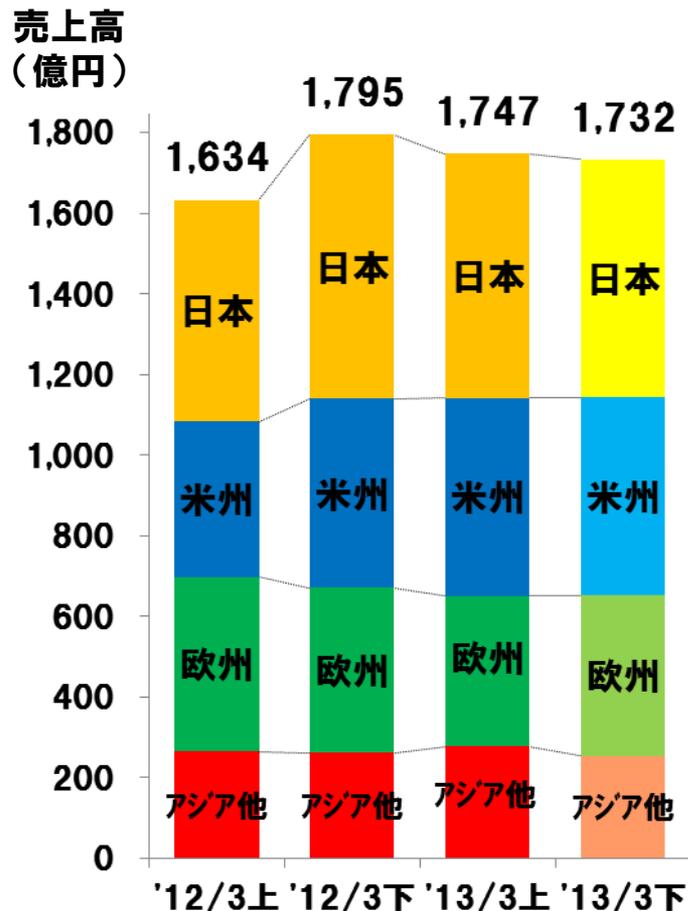
単位：億円

	前期('12年3月期)			今期('13年3月期)			対前期増減	
	上期 ①	下期	通期 ②	上期 ③	下期	通期 ④	'13年3月期 上期 ③-①	'13年3月期 通期 ④-②
売上高	2,661	2,774	5,435	2,666	2,634	5,300	5	△ 135
営業利益 (営業利益率)	107 (4.0%)	100 (3.6%)	207 (3.8%)	21 (0.8%)	54 (2.0%)	75 (1.4%)	△ 86 (△3.2%)	△ 132 (△2.4%)
経常利益	87	100	187	△ 15	20	5	△ 102	△ 182
特別損益	△ 22	△ 2	△ 23	△ 7	△ 100	△ 107	15	△ 84
当期純利益	37	23	60	△ 17	△ 53	△ 70	△ 55	△ 130
為替 US\$	79.8	78.4	79.1	79.4	78.0	78.7	△ 0.3	△ 0.4
レート EURO	113.7	104.2	109.0	100.5	102.0	101.3	△ 13.2	△ 7.8

自動車市場向け実績と見通し

<上期実績（対12/3下期）>

- ・ 日本はエコカー補助金効果があるも、東日本大震災の反動増が終息し減少
- ・ 欧州は経済問題が長期・深刻化し、自動車各社減産により販売減少



<下期見通し>

日本

エコカー補助金終了による反動減
円高継続による自動車各社の輸出減少

米州

底堅い内需を背景に新車販売は堅調
BIG3及び日系自動車各社が好調

欧州

欧州経済問題の影響は継続するが、
東欧向けなどの新規案件が寄与

アジア

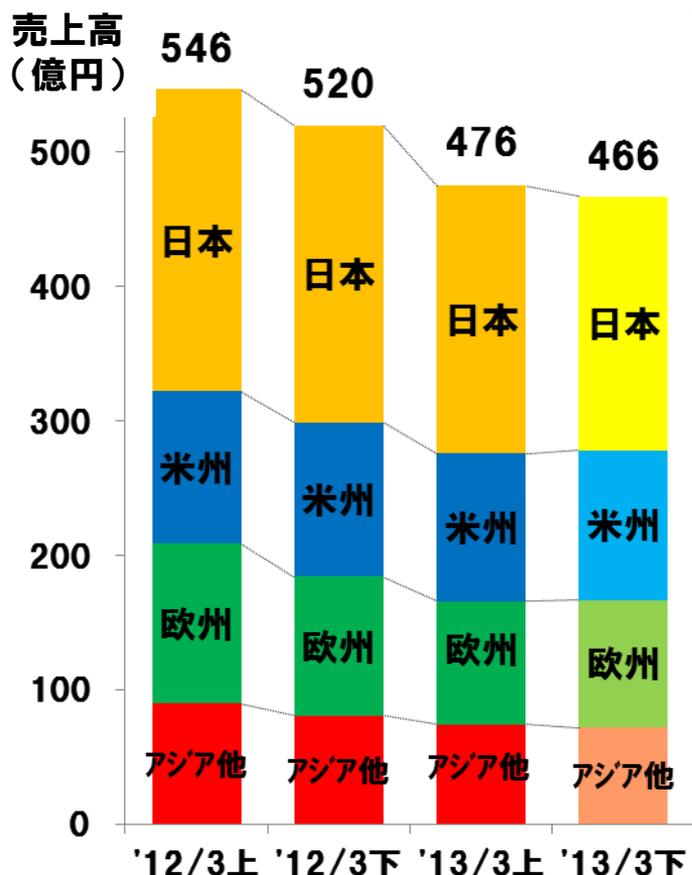
インドやタイの日系自動車各社の増産
が寄与するが、日中問題の影響が懸念

産業機械市場向け実績と見通し

<上期実績（対12/3下期）>

- ・ 日本は、中国景気の減速により、建設機械、工作機向けが大幅減少
- ・ 欧州は、景気低迷の長期化に伴い、一般機械向け全般で需要減少

<下期見通し>



日本

中国市場向け建設機械や、アセアン地域の鉱山機械の需要がさらに減少

米州

建設機械の減少や、優遇税制終了による風力発電の減少があるが、農機は増加

欧州

風力発電や減速機の需要が減少するが、農機や建設機械、航空機向けが回復

アジア

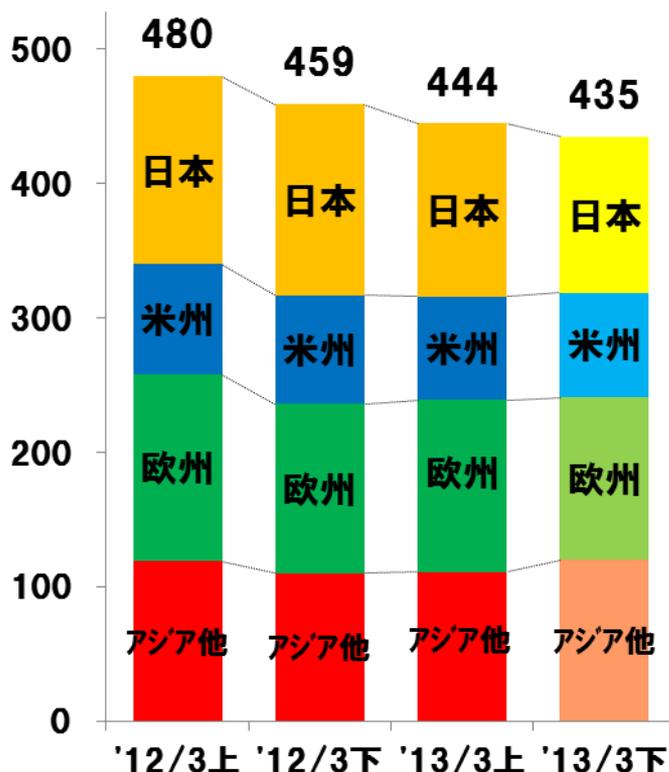
建設機械や風力発電の需要が少し回復するが、中国の鉄道車両向けが大幅減少

補修・市販市場向け実績と見通し

<上期実績（対12/3下期）>

- ・ 日本は、欧州や中国などの景気減速により、代理店の在庫調整
- ・ 欧州は景気低迷が長期化するも、自動車用補修部品(オートパーツ)が好調

売上高
(億円)



<下期見通し>

日本 新規客先への納入開始が寄与するが、代理店の在庫調整が長期化

米州 好調なオイル・ガス関連産業向け販売拡大
オートパーツではトラック向けなどを拡大

欧州 大手設備補修客先への納入開始が寄与
景気低迷が継続し、オートパーツも減速

アジア インドネシア・インドで新販売会社が活動開始
東南アジア地域で設備補修案件を拡大

2. 地域別売上高

<地域別売上高>

単位：億円

	前期('12年3月期)			今期('13年3月期)			対前期増減			
	上期 実績	下期 実績	通期 実績	上期 実績	下期 見通し	通期 見通し	'13年3月期上期		'13年3月期通期	
							量	為替	量	為替
日 本	915	1,019	1,934	933	894	1,827	17	0	△ 108	0
米 州	582	665	1,246	678	680	1,358	105	△ 9	124	△ 12
欧 州	691	639	1,330	593	615	1,207	△ 24	△ 74	△ 35	△ 87
アジア他	473	451	924	463	445	908	3	△ 13	△ 4	△ 12
合 計	2,661	2,774	5,435	2,666	2,634	5,300	102	△ 96	△ 24	△ 111

3. 事業形態別売上高・営業利益

<事業形態別売上高>

単位: 億円

	前期('12年3月期)			今期('13年3月期)		
	上期実績	下期実績	通期実績	上期実績	下期見通し	通期見通し
自動車	1,634	1,795	3,429	1,747	1,732	3,479
産業機械	546	520	1,066	476	466	942
補修・市販	480	459	940	444	435	879
合計	2,661	2,774	5,435	2,666	2,634	5,300

対前期増減			
'13年3月期上期		'13年3月期通期	
量	為替	量	為替
174	△ 61	122	△ 71
△ 56	△ 14	△ 108	△ 16
△ 16	△ 21	△ 37	△ 23
102	△ 96	△ 24	△ 111

<事業形態別営業利益>

単位: 億円

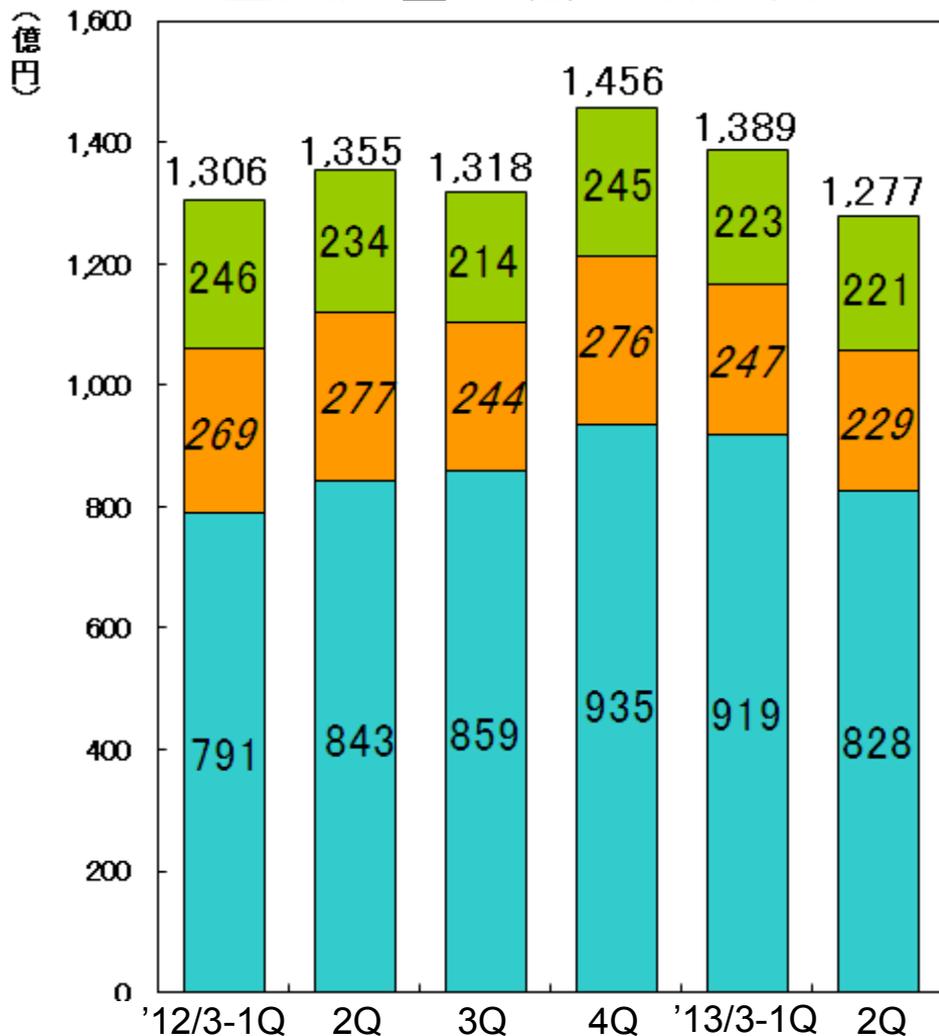
	前期('12年3月期)			今期('13年3月期)		
	上期実績	下期実績	通期実績	上期実績	下期見通し	通期見通し
自動車	△ 15	△ 17	△ 32	△ 62	△ 33	△ 95
産業機械	23	25	48	10	20	30
補修・市販	99	92	191	73	67	140
合計	107	100	207	21	54	75

対前期増減	
'13年3月期上期	'13年3月期通期
△ 47	△ 63
△ 14	△ 18
△ 25	△ 51
△ 86	△ 132

4. 事業形態別業績(四半期推移)

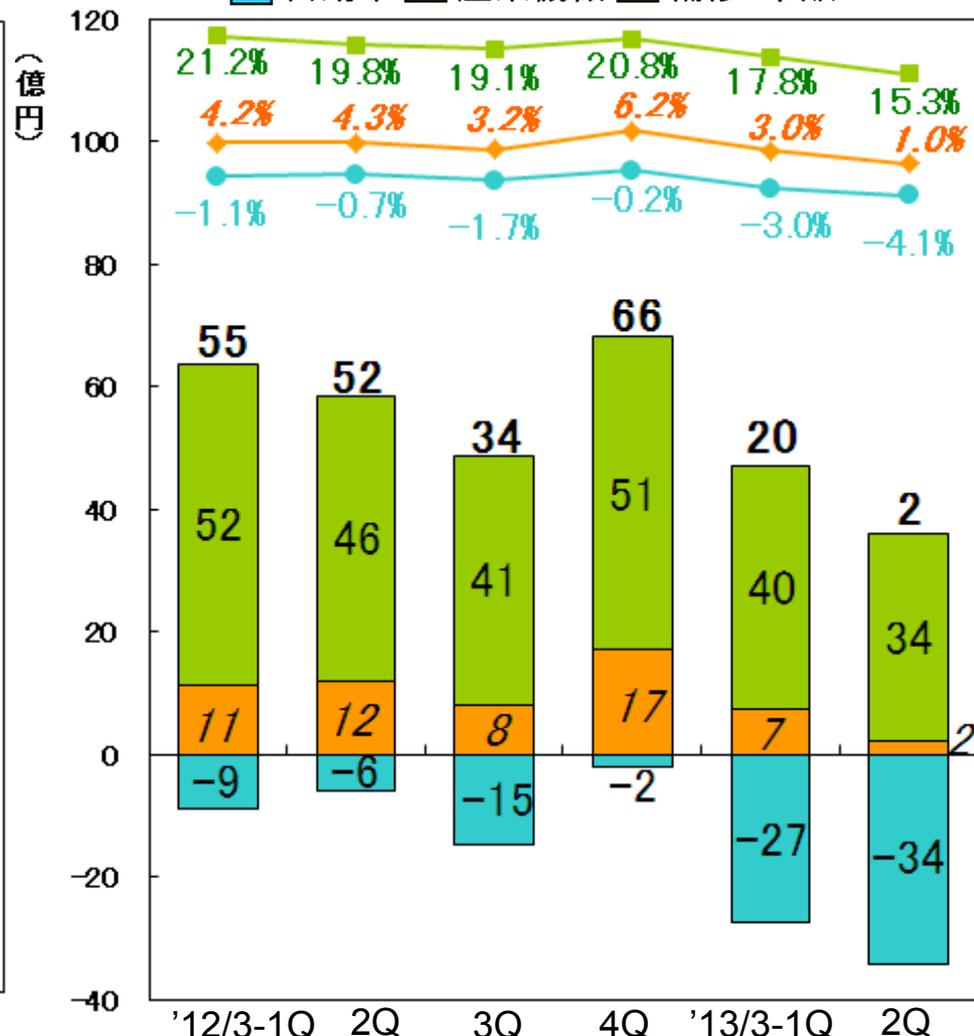
売上高

自動車 産業機械 補修・市販

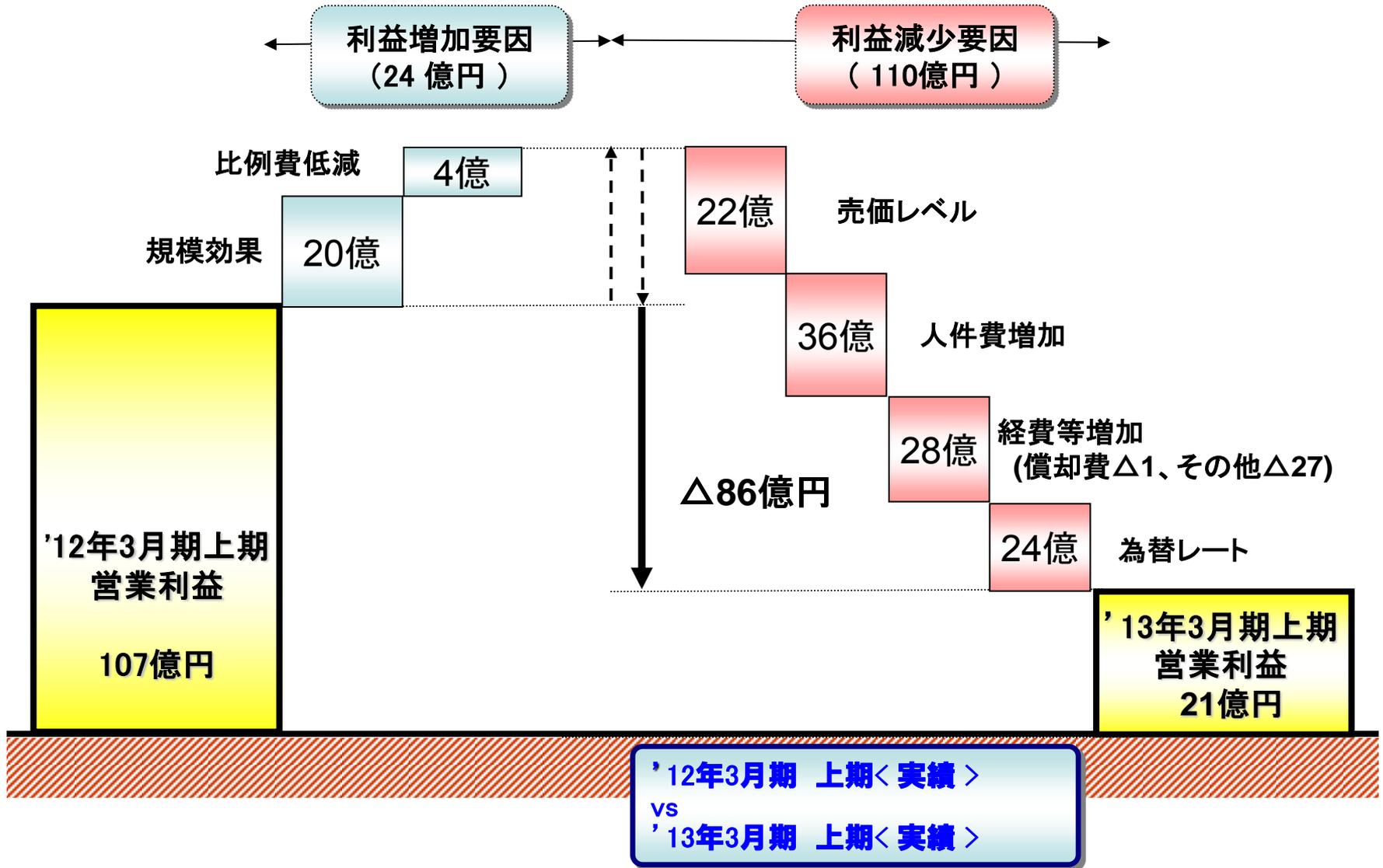


営業利益/営業利益率

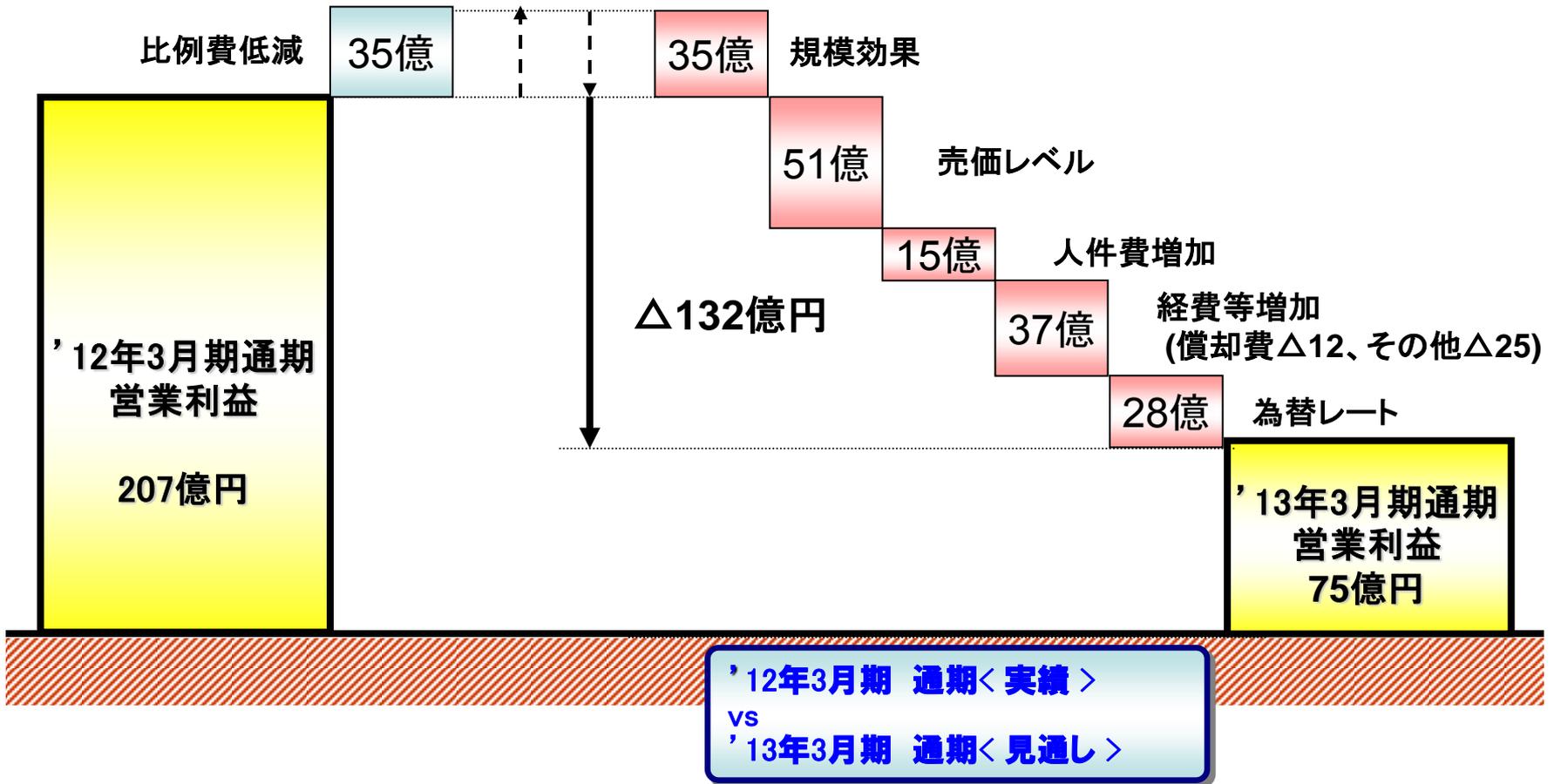
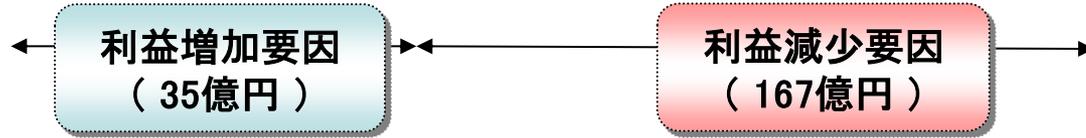
自動車 産業機械 補修・市販



5. 営業利益増減（'13年3月期上期）



5. 営業利益増減（'13年3月期通期）



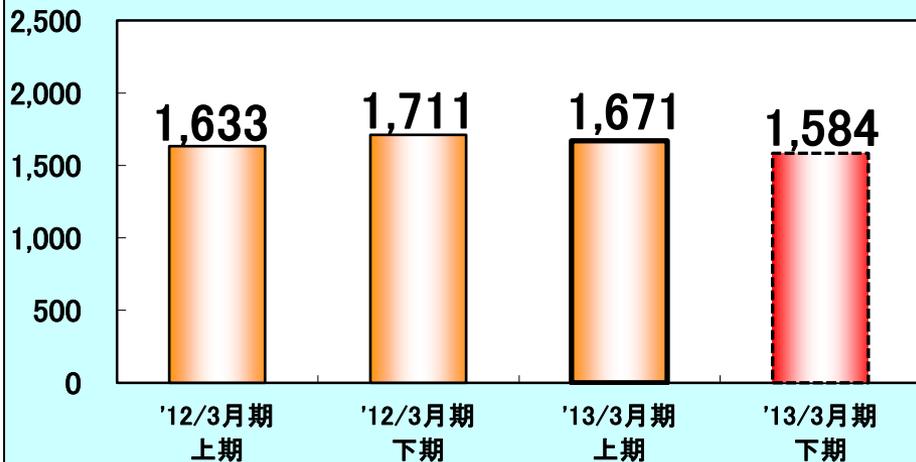
6. 所在地別 売上高・営業利益（日本・米州）

《 日本 》

《 米州 》

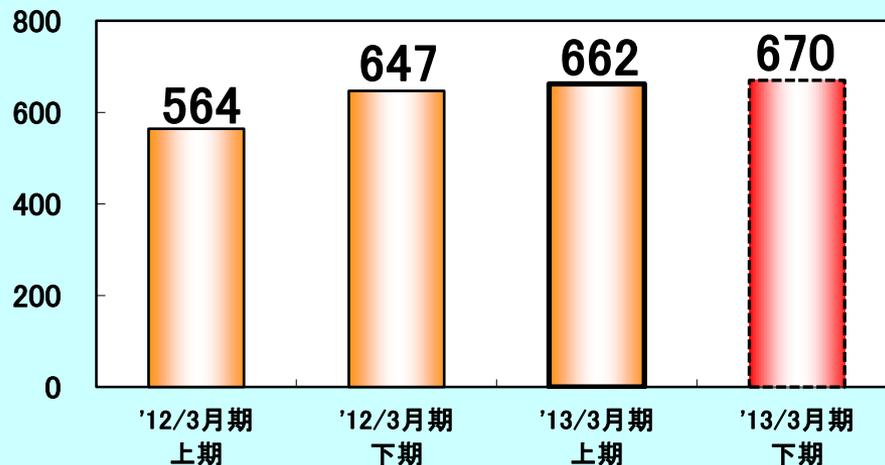
売上高

単位：億円

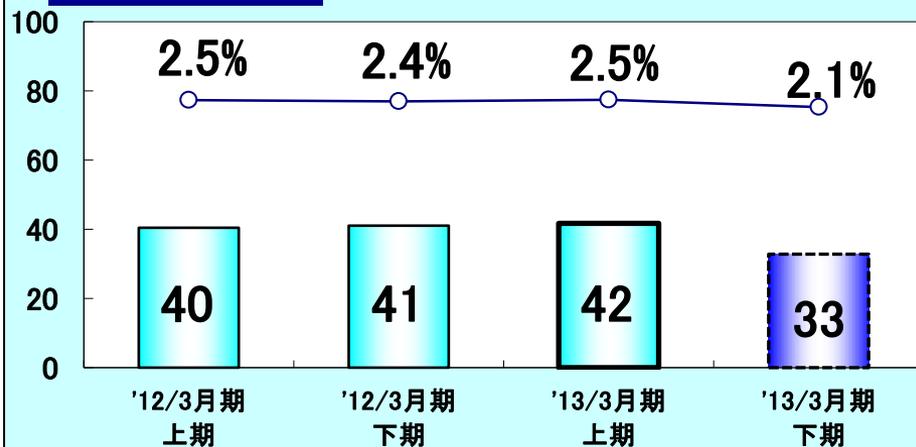


売上高

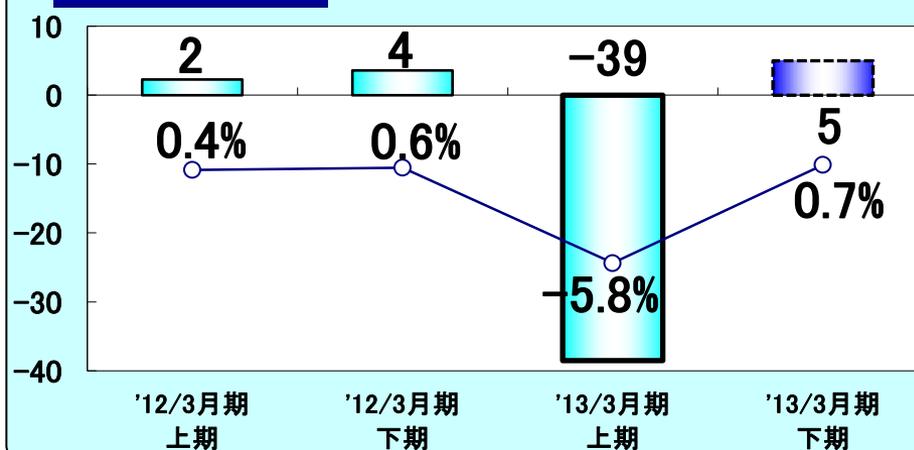
単位：億円



営業利益



営業利益



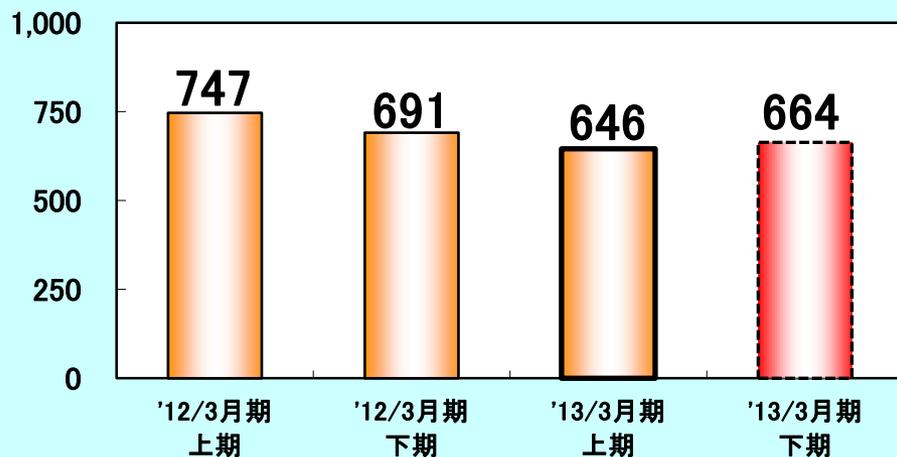
6. 所在地別 売上高・営業利益 (欧州・アジア他)

《 欧州 》

《 アジア他 》

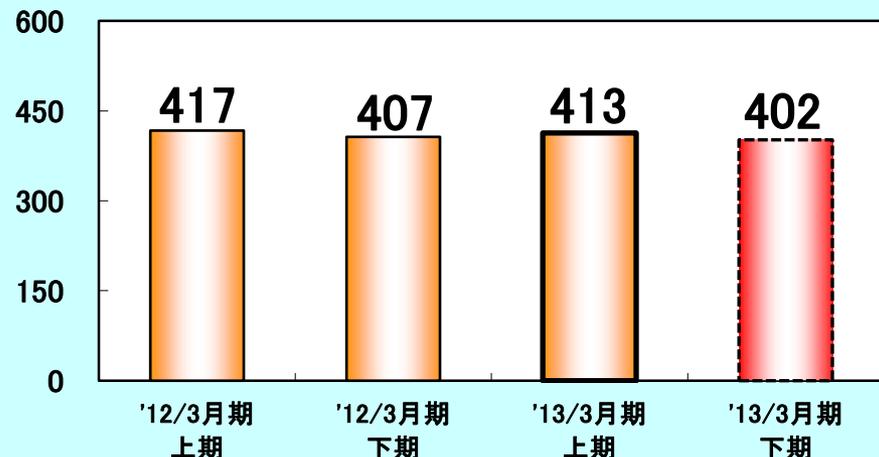
売上高

単位：億円

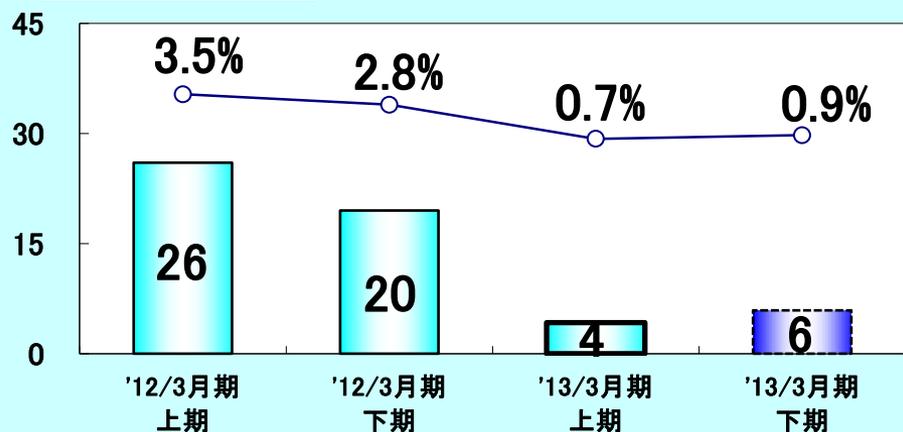


売上高

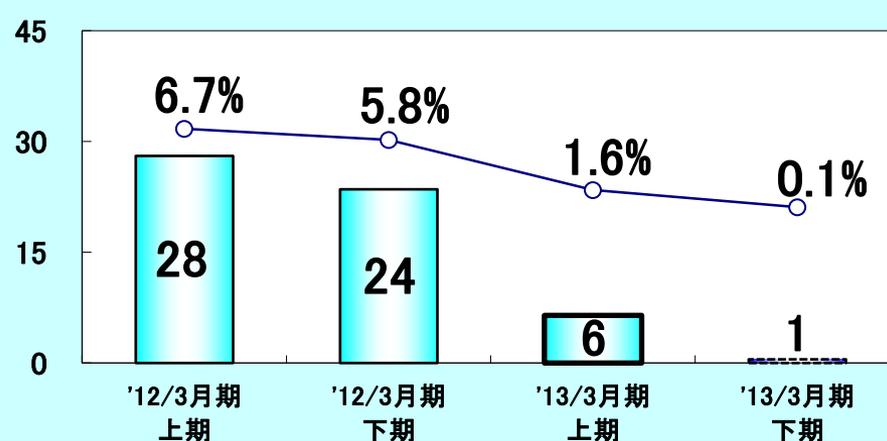
単位：億円



営業利益

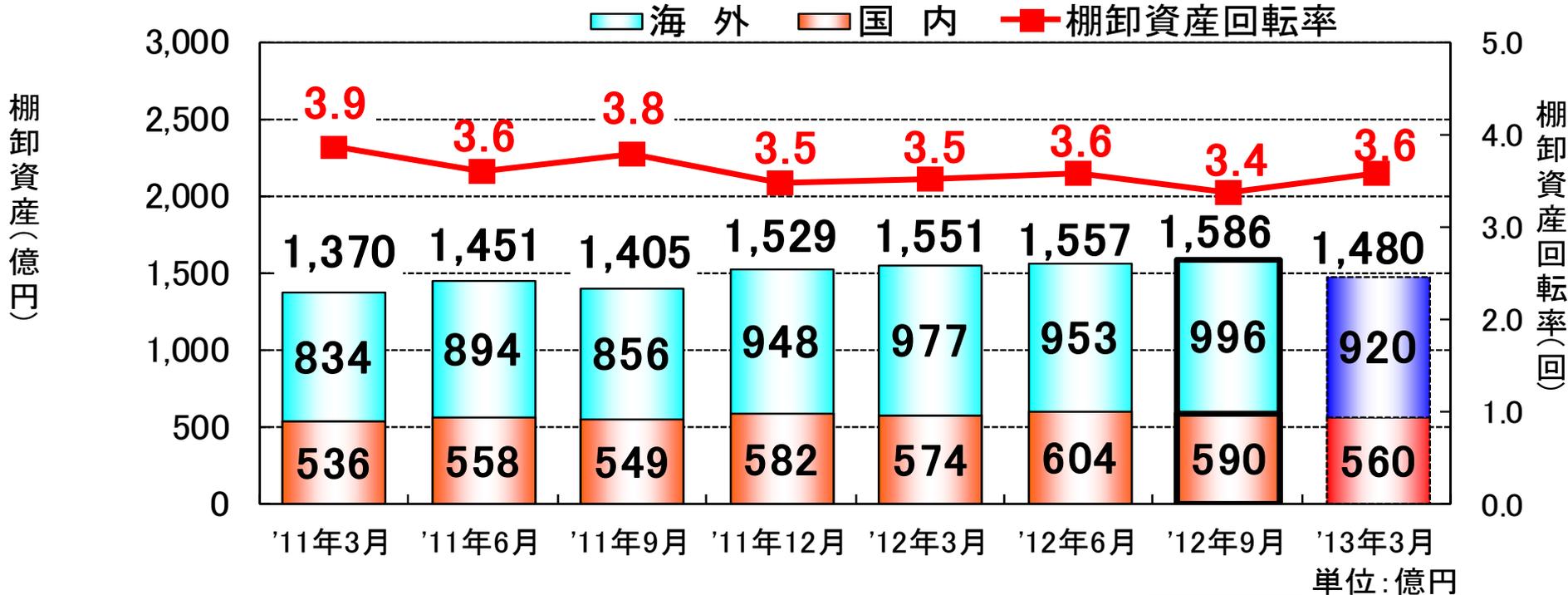


営業利益



7. 棚卸資産

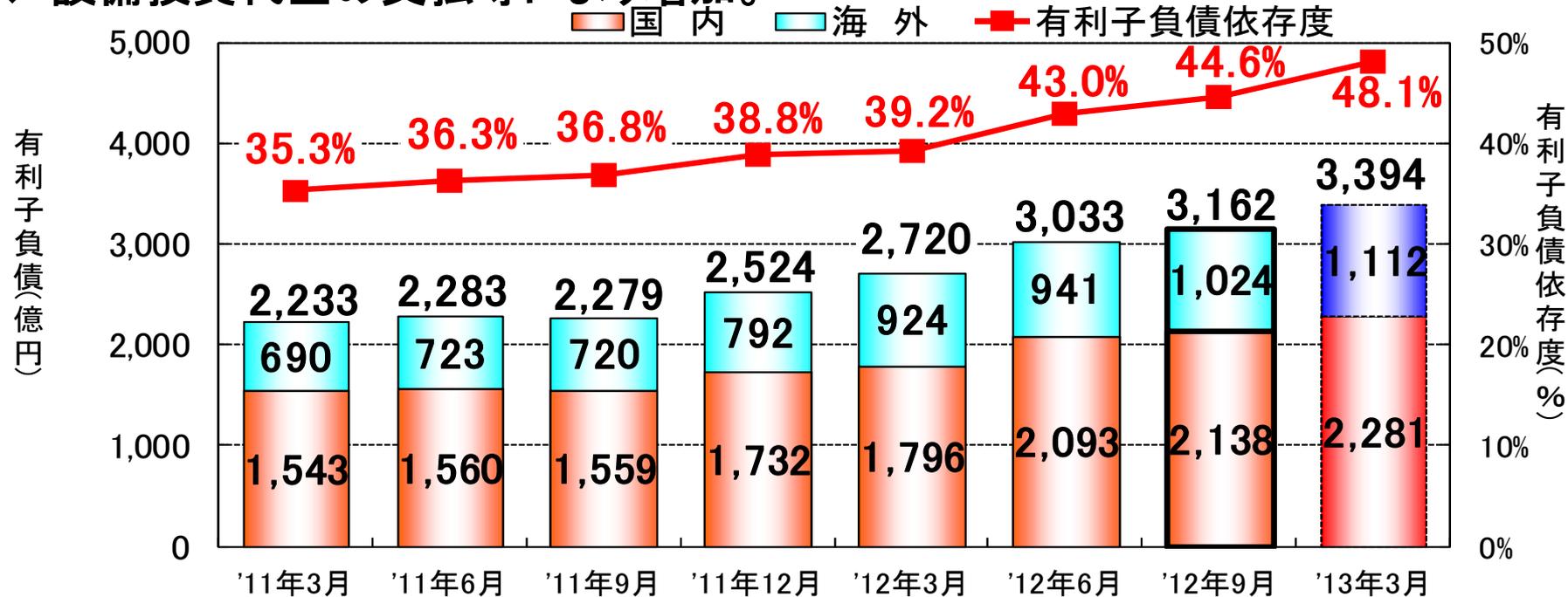
◆販売減や米州での生産問題により海外の在庫が増加。



	'11年3月 実績	'11年6月 実績	'11年9月 実績	'11年12月 実績	'12年3月 実績	'12年6月 実績	'12年9月 実績	'13年3月 見通し
棚卸資産 (海外)	1,370 (834)	1,451 (894)	1,405 (856)	1,529 (948)	1,551 (977)	1,557 (953)	1,586 (996)	1,480 (920)
棚卸資産 (国内)	(536)	(558)	(549)	(582)	(574)	(604)	(590)	(560)
棚卸資産回転率	3.9回	3.6回	3.8回	3.5回	3.5回	3.6回	3.4回	3.6回

8. 有利子負債

◆ 設備投資代金の支払等により増加。

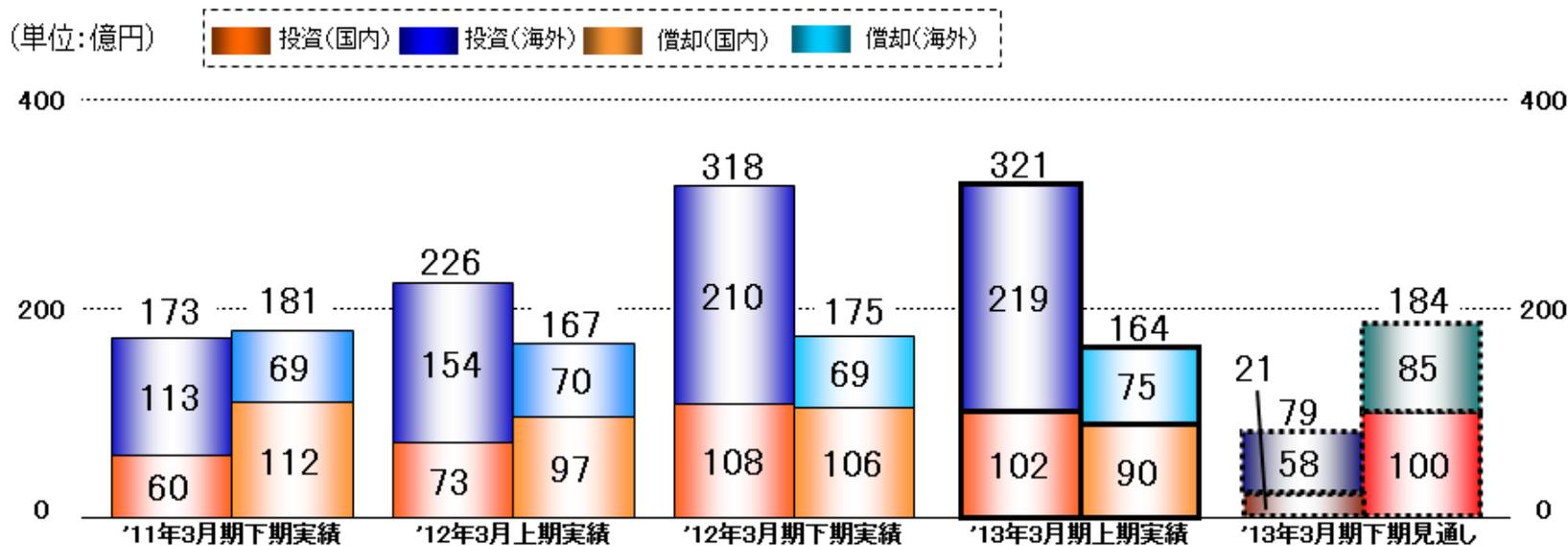


単位: 億円

	'11年3月 実績	'11年6月 実績	'11年9月 実績	'11年12月 実績	'12年3月 実績	'12年6月 実績	'12年9月 実績	'13年3月 見通し
有利子負債 (海外)	2,233 (690)	2,283 (723)	2,279 (720)	2,524 (792)	2,720 (924)	3,033 (941)	3,162 (1,024)	3,394 (1,112)
(国内)	(1,543)	(1,560)	(1,559)	(1,732)	(1,796)	(2,093)	(2,138)	(2,281)
有利子負債依存度	35.3%	36.3%	36.8%	38.8%	39.2%	43.0%	44.6%	48.1%

9. 設備投資・減価償却費

◆ 下期の投資を抑制し、通期設備投資額は400億円を想定。



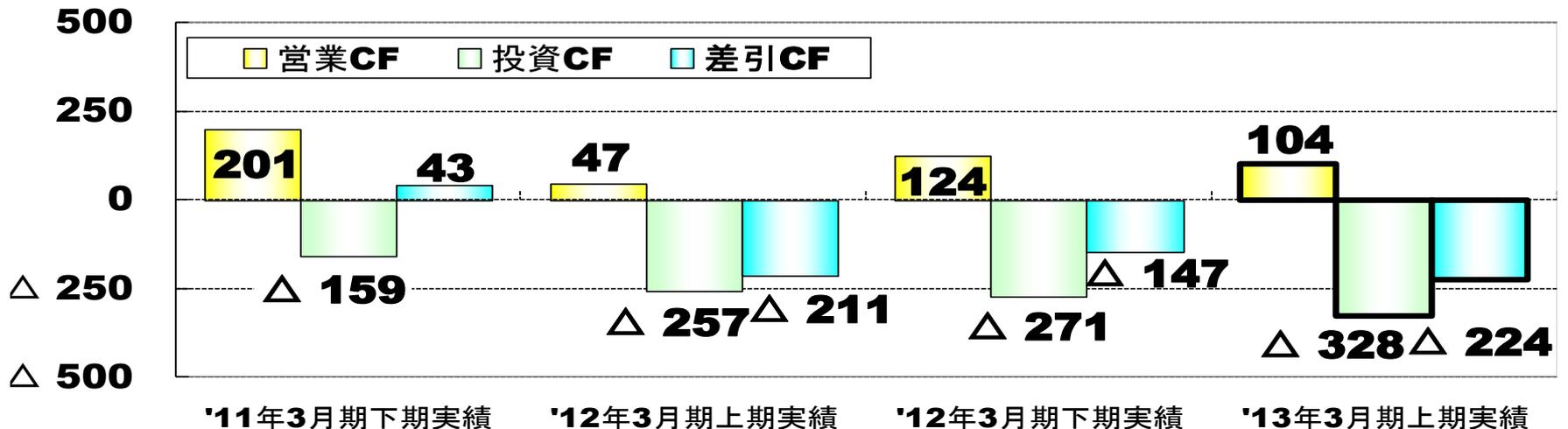
単位:億円

	'11年3月期 下期実績	'12年3月期 上期実績	'12年3月期 下期実績	'13年3月期 上期実績	'13年3月期 下期見通し
設備投資	173	226	318	321	79
(海外)	(113)	(154)	(210)	(219)	(58)
(国内)	(60)	(73)	(108)	(102)	(21)
減価償却費	181	167	175	164	184
(海外)	(69)	(70)	(69)	(75)	(85)
(国内)	(112)	(97)	(106)	(90)	(100)

10. キャッシュ・フロー

◆ 投資CFの増加により、フリーCFは△224億円。

(単位:億円)	'11年3月期 下期実績	'12年3月期 上期実績	'12年3月期 下期実績	'13年3月期 上期実績
I. 営業活動による キャッシュ・フロー	201	47	124	104
II. 投資活動による キャッシュ・フロー	△159	△257	△271	△328
III. 財務活動による キャッシュ・フロー	△9	104	368	470
IV. 現金及び現金同等物 に係る換算差額等	0	21	△11	17
V. 現金及び現金同等物の 増加額	34	△85	211	263



We make
Bearings.



For New Technology Network

NTN[®]

NTN株式会社
www.ntn.co.jp